

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Szűcs Ágnes

Sopron

2017

Nyugat-magyarországi Egyetem
Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**A HR KONTROLLING SZEREPE A
TUDATOS EMBERI ERŐFORRÁS
MENEDZSMENTBEN**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Szűcs Ágnes

Sopron

2017

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetője: Prof.Dr. Székely Csaba DSc

Program: Az emberi erőforrások társadalmi-gazdasági beágyazottsága program

Vezetője: Prof. Dr. Kulcsár László CSc egyetemi tanár

Témavezető: Dr Bittner Péter egyetemi docens

.....

Témavezető támogató aláírása

1. A munka előzményei, a kitűzött célok

Az értekezés a hazai közepes-és nagyvállalatok emberi erőforrás-gazdálkodás gyakorlatát elemzi, a HR kontrolling eszközeinek integrációs lehetőségeinek vizsgálatával.

A témaválasztás indoka, hogy napjainkban a szellemi tőke nyújthatja egy szervezet számára a versenyelőnyt, amely a pozíciószerezésért vívott küzdelemben a túlélést és a fejlődést biztosítja. A gazdaság központi mozgatórugója a **tudás**, és annak minél hatékonyabb felhasználása a vállalati gyakorlatban. A tudáshoz való hozzáférés, a tanulás soha eddig nem látott méreteket öltött, az állam, és a cégek egyre nagyobb számban ismerik fel az intellektuális tőkében rejlő lehetőségeket. Az informatika és a kommunikációs eszközök elterjedésével, valamint ezek egyre olcsóbb elérésével, valamennyi ágazat gyors átalakuláson megy keresztül. Az utóbbi években megfigyelhető, hogy a humán erőforrás területén is előtérbe került a költséghatékonyság. Ebben elsősorban az **emberi erőforrás gazdálkodás**

folyamatában alkalmazott **kontrolling eszközök** segít(het)ik a szervezeteket.

A **kutatás célja** a humánerőforrás menedzsment gyakorlat fejlesztése, a tudatos emberi erőforrás gazdálkodás elősegítése a HR kontrolling eszközrendszere által.

A **kutatás alapvető feladata**, hogy vállalati szinten (be)azonosítsa a HR gyakorlatot leíró tényezőket, összefüggéseket keressen a HR fejlettségi szintje és a szervezet eredményessége között, valamint kiterjedjen a HR kontrolling módszerek alkalmazásával járó mérhető és nem vagy nehezen számszerűsíthető eredmények vizsgálatára.

A célok kitűzését elméleti és gyakorlati szempontok is igazolják. Elméleti megközelítésben az új menedzsment és közgazdasági szakirodalom biztosít megfelelő háttérrel, míg a gyakorlat oldaláról az intellektuális tőke felértékelődése játszik szerepet.

A kutatás alapvető célja az alábbi hipotézisek vizsgálata, igazolása.

I. hipotézis

A stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás alapja a HR folyamatok kialakítása, szabályozása és fejlesztése.

II. hipotézis

A HR kontrolling révén biztosítható, hogy a folyamatokban csak annyi és olyan „minőségű” munkavállaló dolgozzon, amennyi a folyamatból következik, lehetővé téve a személyi költségek optimalizálását.

III. hipotézis

A szervezet HR tevékenységének eredményessége a HR kontrolling mutatószám rendszerével mérhető, tervezhető és szabályozható.

IV. hipotézis

A stratégiai HR eredményességét az emberrel kapcsolatos, nem vagy nehezen mérhető minőségi (soft) tényezők is befolyásolják.

V. hipotézis

Hatékony HR kontrolling rendszer nem létezik megfelelően szabályozott IT háttér nélkül.

2. A kutatás tartalma, módszere, indoklása

Az értekezés két részre tagolható, a szakirodalmi kutatásra és a primer, saját kutatásra. A szakirodalmi áttekintést tartalmazó fejezetben a téma elméleti hátterének, összefüggéseinek feltárását a hazai és nemzetközi szakirodalom rendszerezésével, feldolgozásával, összefoglalásával végezte el a jelölt. Az értekezés a társadalomtudományi módszertan kvantitatív eszközeit alkalmazza a releváns és átfogó eredmények elérése érdekében.

A kvantitatív kutatás módszertana

A kvantitatív kutatás folyamán statisztikai és ökonometriai elemzések kerültek alkalmazásra a magyarországi szervezetek emberi erőforrás-gazdálkodására –azon belül HR kontrolling gyakorlatára vonatkozó kérdőíves felmérés során összegyűjtött adatok bázisán.

A jelölt az ökonometriai módszerek közül a főkomponens analízist alkalmazta, tekintettel arra, hogy ez a statisztikai

eljárás, egy változószettet alakít át lineáris transzformáció segítségével egy, az eredetinel kisebb számú, új változószetté. Az átalakítás után létrejött új változók a főkomponensek, amelyek korrelálatlanok egymással és a kiinduló változók által megtestesített információtömeg lehető legnagyobb részét megőrzik.

A főkomponens készítés során az új változó az eredeti, mért (megfigyelt, válaszként kapott) változókhoz különböző súlyokat rendel, és ezekkel szorozva összeadja azokat.

Ez lehetőséget teremt a beavatkozási pontok feltárására az eredményesebb emberi erőforrás gazdálkodás gyakorlat elérése érdekében.

3. A kutatás eredményei

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a vizsgált vállalati szektorokban az emberi erőforrás menedzsmentre vonatkozó megállapítások helytállóak és időszerűnek bizonyultak.

I. tézis. A stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás alapja a HR folyamatok kialakítása, szabályozása és fejlesztése.

A jelölt értekezésében megvizsgálta a szervezeti és a HR stratégiával kapcsolatos elméleteket, ezen túl az emberi erőforrás menedzsment és a HR kontrolling témakörök szakirodalmainak tanulmányozására is kitért, ezen túlmenően a legújabb kutatásokat és tudományos eredményeket is megvizsgálta.

A HR kontrolling tevékenysége a vizsgált szervezetekben is eltérő, annak függvényében, hogy nemzetközi vagy hazai tulajdonos áll a szervezet élén, vagy, hogy a tevékenység a HR vagy a gazdálkodás alá tartozik.

A cél azonban ugyanaz valamennyi szervezet esetében: eredményesebbé, hatékonyabbá tenni az emberi erőforrás gazdálkodást.

II. tézis: A HR kontrolling révén biztosítható, hogy a folyamatokban csak annyi és olyan „minőségű” munkavállaló dolgozzon, amennyi a folyamatokból következik, lehetővé téve a személyi költségek optimalizálását.

Az HR eredményességének mérése stratégiai fontosságú a munkaszervezetek eredményessége szempontjából. A mérhetőség, a láthatóvá tétel elvárásként fogalmazódik meg a menedzsment részéről. A mutatószámrendszer alapköve a szervezet egészét átölelő integrált vállalatirányítási rendszernek.

III. tézis: A szervezet HR tevékenységének eredményessége a HR kontrolling mutatószám rendszerével mérhető, tervezhető és szabályozható.

Mivel a szervezetek legfontosabb erőforrása az ember, egyediségéből adódóan az azzal való gazdálkodás eltér más erőforrásokétól. Mérhetősége a számviteli

lehetőségeken túlmutat, számszerűsíteni a teljesítményét lehet, de a mutató számok mögé bújtatva elvesz valódi értéke, ezért az úgynevezett soft tényezők vizsgálata elengedhetetlen a hosszú távú eredményesség eléréséhez.

IV. tézis: A stratégiai HR eredményességét az emberrel kapcsolatos, nem vagy nehezen mérhető minőségi (soft) tényezők is befolyásolják.

A XXI. század globalizált világában elengedhetetlen az információtechnológiai eszközök alkalmazása a megfelelő információáramlás biztosítása érdekében. A döntések meghozatalának ideje szűk keresztmetszetet jelent a piaci környezetben, így a naprakész, pontos információk rendelkezésre állása szükséges.

Az információk, adatok rendszerben való kezeléséhez szükség van információtechnológiai megoldásokra mind hardver, mind szoftver tekintetében. A jelölt kutatásai igazolják, hogy a vizsgált szervezetek esetében a hatékony működés eléréséhez és megtartásához nem elegendő önmagában az IT feltételek biztosítása, mivel a vizsgált szervezetek többsége a megszokott szóbeli

kommunikációt preferálja az információtechnológia adta lehetőséggel szemben. A humánumból eredő bizonytalansági faktorokra tekintettel fogalmazza meg utolsó hipotézisét.

V. tézis: A hatékony HR kontrolling rendszer működésének szükséges, de nem elégséges feltétele a megfelelően szabályozott IT háttér.

A jelölt kutatásai igazolják, hogy a vizsgált szervezetek estében a hatékony működés eléréséhez és megtartásához nem elegendő önmagában az IT feltételek biztosítása, azaz fontos az IT technológia, de tekintettel kell lenni a rendszer bizonytalanságát jelentő emberi tényezőre. A vezető(k), partnerek részére biztosított HR adatok, információk megjelenítése, kommunikációja kiemelt jelentőséggel bír az üzleti, szervezeti életben, és ez túlmutat a szabályozott információtechnológiai háttér kialakításán.

3.1 Új tudományos eredmények

Magyarországon nem végeztek még olyan kutatást, amely az emberi erőforrás menedzsment és HR kontrolling kapcsolatát vizsgálta abból az aspektusból amely a jelölt által összeállított saját kérdőív alapján a témakört érintő és ahhoz kapcsolódó széles körű szakirodalom feldolgozásával valósult volna meg. A jelölt által elvégzett kutatás eredményeként az alábbi új és újszerű eredmények születtek:

- A vizsgált szervezetek esetében van élő –informális- kapcsolat a HR és a kontrolling részleg között, de ez számos esetben adatszolgáltatásban nyilvánul meg, a munkaszervezetek többségénél a költségvetés tervezési időszakában. Koherencia megvalósulását nem sikerült kimutatni, döntés-előkészítésnél ritkán, inkább kontroll funkciót töltenek be az adatszolgáltatások.
- A jelölt kutatási eredményeiből kiderül, hogy azon szervezeteknél, ahol létezik HR kontrolling gyakorlat, annak eredményeit elsősorban a költségcsökkentésben

- nem feltétlenül költségracionalizálásban - és a hatékonyabb munkaszervezésben alkalmazzák
- A jelölt kutatásaiból kiderült, hogy ma Magyarországon a szervezetek a létszámleépítést (bérmegtakarítás) választják a válság kezelésére. A stratégiai gondolkodás a megfelelően kialakított információrendszer, továbbá más lehetőségek ismeretének hiányában késve hozza meg a menedzsment a döntéseket.
- Megállapítást nyert, hogy az eredményes emberi erőforrás-gazdálkodáshoz szükség van stratégia szemléletmódra, a személy-és munkaügyi feladatokon túlnyúló, előrettekintő, tudatos humánerőforrás-gazdálkodásra, valamint a HR folyamatokba épített szabályokra, és visszacsatolási pontokra, amelyeknek dokumentált formában (munkaköri leírás, kompetencia-térkép, teljesítményértékelés stb) is meg kell jelenniük a szervezetnél.
- A tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás a vertikális/horizontális kommunikáción keresztül valósul meg.

- A vizsgált szervezetek esetében a HR az információtechnológia lehetőségeit a létszám-és bérgazdálkodás során veszi igénybe, kevésbé kapcsolódik a tudatos emberi erőforrás-gazdálkodáshoz (kevés vizsgált szervezetnél használják a munkaerő-, munkakörtervezés során).
- A HR kontrolling feladata a vezetői döntéselőkészítés- és támogatás, amely az IT (túl)szabályozottsága miatt nem tud teljes mértékben megvalósulni, mivel az adatok rögzítése, majd mutatószámok formájában történő visszanyerése bizonyos rendszerek esetében – főleg túl nagy adatbázis esetében - hosszadalmas, így nem mindig tud a HR kontrolling proaktív lenni.

4. Következtetések és a javaslatok

A jelölt kutatásának elsődleges célja a munkaszervezetek HR és HR kontrolling gyakorlatának fejlesztése, terjesztése. Rámutat, hogy humán tőkével való tudatos gazdálkodás vállalati eredményességben betöltött szerepe felértékelődött az utóbbi években-főleg a gazdasági válság kirobbanását követően.

A vizsgálat kvantitatív része igazolja, hogy a HR kontrolling preferenciálisan, mutatószámrendszer alkalmazását jelenti az emberi erőforrás gazdálkodás folyamatában, mindenekelőtt a létszám-és bér gazdálkodás területén.

A jelölt szükségesnek tartja a HR kontrolling gyakorlat kiterjesztését a munkakör-és munkaerő-tervezés, valamint a teljesítményértékelés területén való alkalmazásra, és az információk felhasználására a döntés-előkészítések során.

A kvantitatív felmérés eredményeként beigazolódott, hogy a vertikális és a horizontális kommunikáció kiemelkedően fontos a HR eredményességéhez,

tekintettel arra, hogy a megfelelő kommunikáció lehetővé teszi a munkavállalói bizonytalanság csökkentését, ezáltal megakadályozhatja a gyakran logikátlan fluktuációt. A HR kontrolling által prezentált kimutatások, elemzések értelmezhetőségének megteremtése kiemelten fontos, tekintettel arra, hogy nem minden vezető gazdasági szakember.

Mivel a szervezetek legfontosabb erőforrása az ember, egyediségéből adódóan az azzal való gazdálkodás eltér más erőforrásokétól, mérhetősége a számviteli lehetőségeken túlmutat, számszerűsíteni a teljesítményét lehet, de a mutatószámok mögé bújtatva elvesz valódi értéke, ezért az úgynevezett soft tényezők vizsgálata elengedhetetlen a hosszú távú eredményesség eléréséhez.

A HR kontrolling és a HR analitika kapcsolatának erősítése, a szinergia megteremtésével kiemelten fontos. Tekintettel arra, hogy HR-analitika az emberi erőforrás adatok elemzését jelenti, vizsgálja az üzleti döntések emberi erőforrásra gyakorolt hatását és fordítva, az emberi tőke hogyan befolyásolja az üzleti döntéseket. A HR-metrikák és analízis lehetőséget nyújt a szervezet

erősségeinek feltárására, melyekre építhetünk és gyengeségeinek megismerésére, ezen túl megmutatja, melyek a fejlesztendő területek, így hozzájárul az üzleti és HR stratégiai döntések megalapozásához. A stratégiai elemek kialakítása által igényelt analitika kialakításában a HR kontrolling eszközszerkezete kiemelt szerepet képes betölteni.

5. Publikációk

Cikk, tanulmány

Szűcs, Á.: A humánkontrolling jelentősége a tudásalapú gazdaságban. Tudás és versenyképesség pannon szemmel, Pannon Gazdaságtudományi Konferencia Tanulmánykötet II., Veszprém, 2006., p: 163-167

Szűcs, Á.: A HR kontrolling jelentősége a válságkezelésben. Magyar Tudományos Akadémia VEAB, Veszprém, 2008

Szűcs, Á.: HR-kontrolling=tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás. Növekedés, gyorsítás, vállalati kibontakozás. III. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia Tanulmánykötet, Veszprém, 2009., p. 35-40

Csizmadia-Szűcs, Á.: HR kontrolling a tudatos emberi erőforrás-gazdálkodásért. Tanulás, tudás, gazdasági sikerek, avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében konferencia-kiadvány, Veszprém, 2010., p. 221-224

Szűcs, Á.: Tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás és értékteremtés. Gazdasági és Társadalomtudományi

Közlemények. Nyíregyháza, 2011., III. évfolyam 1 sz. p. 292-299

Szűcs, Á.: Az emberi erőforrás-gazdálkodás szerepe a regionális fejlődésben. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. Nyíregyháza, 2011., III. évfolyam 2 sz. p. 79-84

Konferencia előadások, poszterek

Szűcs, Á.: A humánkontrolling jelentősége a tudásalapú gazdaságban. Fiatal regionalisták V. országos konferencia. Győr, 2006

Szűcs, Á.: Humánkontrolling és tudásmenedzsment. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia. Veszprém, 2006

Szűcs, Á.: A HR kontrolling jelentősége a válságkezelésben. Magyar Tudományos Akadémia VEAB. Veszprém, 2008

Agnes, Sz.: „Learning to see” - the human power. Lean conference, Tijuana, Mexico, Lean&HR conference, 2008

Szűcs, Á.: HR-kontrolling=tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás. Növekedés, gyorsítás, vállalati

kibontakozás. III. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia. Veszprém, 2009

Csizmadia-Szűcs, Á.: HR controlling a tudatos emberi erőforrás-gazdálkodásért. „Tanulás, tudás, gazdasági sikerek.” Győr, 2010

Szűcs, Á.: A HR controlling szerepe, fontossága a válság kezelésében. Magyar Tudományos Akadémia VEAB. Veszprém, 2011

Szűcs Á.: Új irányok az emberi erőforrás gazdálkodásban. Fiatal regionalisták VIII. konferenciája. Győr, 2011

